



ROLES DE FILIALES EN AMBIENTES MACROECONÓMICOS ADVERSOS: UNA APLICACIÓN TEÓRICA DE TIPOLOGÍAS

Luis Sigala*
Alberto Mirabal**

* Abogado. Universidad Católica Andres Bello. Master en Administración I.E.S.A. Caracas.
Doctor en Dirección de Empresas. Administración y Marketing. Universidad de Valencia. España.
Docente-Investigador. Decanato de Administración y Contaduría UCLA
lsigala@ucla.edu.ve

** Licenciado en Ciencias Administrativas. Universidad Metropolitana. Especialista en Desarrollo Organizacional.
Universidad Católica Andrés Bello. Caracas. Doctor en Dirección de Empresas. Universidad de Valencia. España
Docente-Investigador. Decanato de Administración y Contaduría UCLA
alberto1344@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

La idea fundamental de este trabajo es hacer uso de algunas de las tipologías más referenciadas y validadas por la literatura vinculadas a filiales de empresas multinacionales, de cara a establecer un cuerpo de relaciones que permitan generar aportes teóricos en el área, toda vez que las filiales pueden hallarse en países con ambientes macroeconómicos adversos tal y como sucede en algunas economías emergentes como Venezuela y algunos otros países latinoamericanos.

Así y para llegar al respectivo análisis, es importante considerar que con la profundización en el estudio de las empresas multinacionales, la literatura ha puesto cada vez mayor énfasis en el papel que ocupan las filiales en el modelo estratégico y enfoque competitivo que desarrollan sus respectivas corporaciones. En consecuencia y a partir del trato diferente que se les da a las filiales de una empresa transnacional, distintos autores (White y Poynter, 1984; Bartlett y Ghoshal, 1986, 1987, 1989; Ghoshal y Nohria, 1989; Jarillo y Martínez, 1990; Gupta y Govindarajan, 1991; Roth y Morrison, 1992) establecieron la clasificación de sus roles como incidentes en el posicionamiento estratégico de la propia empresa multinacional.

Palabras claves: roles de filiales, empresas multinacionales, tipologías.

Recibido: 05-05-08

Aceptado: 05-03-09

Sin embargo, en todas las tipologías estudiadas, se parte del supuesto que el entorno local de la filial exterior se caracteriza por un ambiente macroeconómico favorable, sustentadas tales apreciaciones con muestras de filiales exteriores localizadas en entornos político-económicos estables en países desarrollados.

No obstante y sin demérito de los aportes recogidos por los investigadores del tema, resulta igualmente atractivo analizar las posibilidades de aplicación de estas tipologías en entornos macroeconómicos inestables o adversos, como los que se evidencian en algunos países en vías de desarrollo, e intentar predecir cómo serán los roles y tendencias de evolución de las filiales, considerando el potencial impacto causado por el determinismo del contexto sobre las percepciones de las matrices y la iniciativa de la dirección de la filial local.

En este sentido, ya la literatura ha reconocido que las teorías propuestas y aplicables para las economías desarrolladas no necesariamente resultan apropiadas para los países emergentes, bien porque se enfrentan con problemas metodológicos respecto a la recolección de datos, muestreo y medición de variables, o porque no representan un grupo homogéneo entre sí (Hoskisson y otros, 2000).

SELECCIÓN DE TIPOLOGÍAS

Los criterios por los cuales se eligieron las tipologías sujetas a examen son los siguientes: (1) que las tipologías hayan sido referenciadas y estén validadas en la literatura; (2) que las tipologías sirvan para identificar filiales y no otro tipo de unidades o relaciones dentro la multinacional; y, (3) que las tipologías reseñen en al menos una de sus dimensiones las variables: mercado o entorno local (ver Tabla 1).

Tabla 1. Tipologías de roles vinculadas con el entorno / mercado

AUTORES	DIMENSIONES
White y Poynter (1984)	Alcance de mercado / alcance de valor agregado.
Bartlett y Ghoshal (1986, 1989)	Importancia del entorno local / competencias de la filial.
Ghoshal y Nohria (1989)	Complejidad del entorno / nivel de recursos locales.
Jarillo y Martínez (1990)	Grado de integración / localización.
Taggart (1998c, 1998d)	Coordinación / configuración de actividades (Porter, 1986a).
Forsgren y Pedersen (1998)	Nivel de exportaciones / intensidad de actividades de I+D.
Surlemont (1998)	Nivel de influencia / alcance geográfico de su influencia.
Randoy y Li (1998)	Flujos de entrada y salida de recursos dentro de las filiales.
Lozano (2000)	Estrategia comercial de la filial / tipo de producto fabricado por la filial.
Benito y otros (2003)	Nivel de competencias / alcance de actividades de la filial.
Hogenbirk y Van Kranenburg (2006)	Alcance de mercado / alcance de valor agregado.

Fuente: Elaboración propia.

Estos criterios son útiles porque permiten asegurar el uso de tipologías reconocidas por la literatura, garantizando que hayan sido utilizadas previamente en la identificación de roles de filiales. Asimismo, se evita por otro lado, la posibilidad que la tipología sirva para describir otras subunidades de la corporación diferentes a las filia-

les, y finalmente, se asegura que al utilizar la variable mercado como una de las referencias para la descripción de roles de las filiales, pueda hacerse extensivo su potencial estudio en los diferentes entornos.

Por consiguiente y de acuerdo a las tipologías

que aparecen en la Tabla 1, tres se ajustan a los criterios de selección definidos: las tipologías de White y Poynter (1984), Bartlett y Ghoshal (1986, 1989) y Jarillo y Martínez (1990). Todas ellas cuentan con validez dentro de la literatura (Young y otros, 1988; Leong y Tan, 1993; Morrison y otros, 1991; Taggart, 1997, 1998a, 1998b; Williams, 1998; Taggart y Harding 1998; Delany, 1998, 2000; Harzing, 2000; Pla, 2002; Hogenbirk y Van Kranenburg, 2006), identifican tipos diferentes de roles de filiales e incorporan “el mercado” en una de sus dimensiones. La tipología de Ghoshal y Nohria (1989) al margen que reúne dos de las condiciones, representa una clasificación estructural de la relación matriz-filial y no de las filiales. Las restantes tipologías no tienen un reconocimiento tan generalizado en la literatura sobre la materia.

TIPOLOGÍA DE WHITE Y POYNTER (1984)

En la Figura 1, White y Poynter (1984) y Poynter y White (1984) presentan la primera tipología para estructurar las distintas formas de integración de las filiales a la corporación. White

y Poynter (1984) establecen las dimensiones alcance de mercado / alcance de valor agregado. El alcance de mercado se vincula con el ámbito geográfico que en materia de mercados están disponibles para la filial. El alcance de valor agregado se refiere a las diferentes formas en que la filial agrega valor (Porter, 1980), ya sea a través de actividades de desarrollo, manufactura o mercadeo. Esta dimensión toma en cuenta el alcance de producto, que está relacionado con el grado de libertad que tiene la filial para disponer de líneas de bienes o nuevas áreas de producto dentro de los negocios en los que opera. Cambios en una o más de estas dimensiones representan una reorientación fundamental en la estrategia de la subsidiaria (White y Poynter, 1984).

El alcance de mercado de las actividades de una filial puede ser local, cuando la producción va orientada principalmente al mercado doméstico, o global, cuando la filial produce para el mercado mundial (White y Poynter, 1984). El alcance de valor agregado es amplio, cuando la filial no se limita a la manufactura o el mercadeo de productos establecidos, sino que también tiene la capacidad de desarrollar nuevos bienes y procesos.

Figura 1. Roles de filiales según White y Poynter
Alcance de Valor Agregado

		Limitado	Amplio
Alcance de Mercado	Global	PRODUCTOR RACIONALIZADO	ESTRATÉGICA INDEPENDIENTE ESPECIALISTA DE PRODUCTO
	Local	SATÉLITE DE MARKETING	RÉPLICA EN MINIATURA Adoptadora Adaptadora Innovadora

Fuente: White y Poynter (1984), Pág. 60.

Resulta interesante observar que esta tipología considera el mercado en términos del alcance que tiene para la filial local, de manera que no se juzga exclusivamente la importancia

del mismo, sino que evalúa adicionalmente la cantidad de mercados a los que tiene acceso la filial, además del país o países destino. Este planteamiento estratégico no se queda sólo con la

jerarquía del mercado destino, sino que examina la posición geopolítica que tiene la nación referida, de cara a servir potencialmente y desde la filial doméstica, a otros mercados.

Seguidamente, se describirán los roles que pueden asumir las filiales, de acuerdo con la propuesta de White y Poynter (1984) y Poynter y White (1984).

Réplica en Miniatura

Una filial *Réplica en Miniatura* reproduce la matriz a escala local en el país destino, encargándose de producir y comercializar la totalidad o una parte de las líneas de producto de la sede o versiones autóctonas en y para el mercado local, no descartándose la posibilidad de importar eventualmente pequeños volúmenes de productos de la matriz para satisfacer la demanda en el respectivo ámbito geográfico (White y Poynter, 1984; Poynter y White, 1984).

Asimismo, dependiendo del grado de transformaciones realizadas al producto para el mercado destino como de la conducción de la comercialización por la filial, se pueden distinguir tres subtipos: *Adaptadora*, *Adaptadora e Innovadora*. Las filiales *Adaptadoras* toman productos y programas de mercadeo de sus matrices y los introducen con mínimos cambios en el país de destino. Las *Adaptadoras* toman el producto de la multinacional, pero modifican sus características y los programas de mercadeo para ajustarse a las condiciones locales, conllevando costos adicionales. Finalmente, las filiales *Innovadoras* desarrollan nuevos productos, aunque usualmente relacionados con los existentes en su cartera de productos (White y Poynter, 1984).

Satélite de Marketing

Las filiales con rol de *Satélite de Marketing* comercializan en el mercado local productos manufacturados centralmente por la multinacio-

nal, sustentándose mayormente el desarrollo de los procesos y los productos bajo las normativas de la casa matriz. (El envasado, empaquetado y algunas etapas finales del procesamiento puede producirse en la filial). Este tipo de filial está representada desde simples importadoras que actúan como mayoristas, a comercializadoras sofisticadas con extensas redes de mercadeo, distribución, ventas y de servicio al cliente (White y Poynter, 1984; Poynter y White, 1984).

Productor Racionalizado

El *Productor Racionalizado* describe la estrategia de una filial que produce en el país de acogida un conjunto de componentes o productos para el mercado global o de varios países. El alcance de producto y de valor agregado es limitado. La manufactura racionalizada se lleva a cabo en unas pocas localizaciones y el output puede ser posteriormente procesado en otras partes de la multinacional. El mercadeo es usualmente llevado a cabo por la corporación, a menudo, a través de múltiples *Satélites de Marketing* y las decisiones estratégicas más importantes son tomadas por la matriz (White y Poynter, 1984; Poynter y White, 1984). Este tipo de filial es una opción atractiva en mercados mínimos con estándares mundiales, en acuerdos de libre comercio y en aprovisionamiento de materias primas claves, a través de actividades de extracción (White y Poynter, 1984).

Especialista de Producto

La *Especialista de Producto* desarrolla, produce y comercializa una limitada línea de productos para los mercados globales. Los productos, mercados o tecnologías básicas son similares a los de la matriz, pero los intercambios entre sede y filial son poco frecuentes. La filial es generalmente autosuficiente en términos de valor

agregado con respecto a I+D aplicado, producción y mercadeo y tiene control estratégico sobre sus productos asignados, pero no sobre otros aspectos que de corte medular pueda imponer la matriz (White y Poynter, 1984; Poynter y White, 1984).

Estratégica Independiente

Las filiales *Estratégica Independiente* tienen la libertad y los recursos para desarrollar líneas de negocios tanto a nivel local, como para múltiples países o bien para mercados con alcance global. A este tipo de filial se le permite acceso ilimitado a los mercados integrales y se le da autonomía para buscar nuevas oportunidades de negocio. Las relaciones administrativas y financieras son el principal vínculo con la matriz, asumiendo esta última mayoritariamente el papel de inversor pasivo (White y Poynter, 1984; Poynter y White, 1984).

Cabe aclarar que la diferencia entre una filial *Estratégica Independiente* y una *Especialista de Producto* no es el alcance de mercado, porque en ambos casos es global, sino el alcance de producto. Las *Especialistas de Producto* son filiales que permanecen dentro de líneas de producto relacionadas con el negocio principal de la matriz. En cambio, las filiales *Estratégicas Independientes* persiguen oportunidades en áreas de producto no relacionadas, generadas a partir del desarrollo interno o mediante coyunturas de adquisición (White y Poynter, 1984).

TIPOLOGÍA DE BARTLETT Y GHOSHAL (1986, 1989)

Esta tipología se centra por un lado, en la importancia estratégica del entorno de la filial y por el otro, en el nivel de capacidades y competencias de la misma. Dependiendo de la posición que tenga la filial en esas dimensiones, una subsidiaria exterior puede funcionar como

Líder Estratégico, Colaborador, Ejecutor o Agujero Negro.

Esta clasificación sugiere que los diferentes roles de las filiales están basados en el reconocimiento de la ausencia de equilibrio entre las capacidades de las filiales y las demandas o limitaciones del mercado. La relevancia estratégica de una filial local depende en gran medida, del impacto que su mercado local tenga para la estrategia de competencia internacional de la empresa multinacional a la que pertenezca. Un mercado muy extenso es obviamente substancial, pero también lo es el mercado doméstico de un competidor o un mercado sofisticado o tecnológicamente avanzado. En este sentido, se observa que la dimensión referida a la importancia del entorno local, depende de la percepción de la matriz y se enfoca en valorar si el mercado donde está localizada la subsidiaria es o no trascendental para la corporación. No se toma en consideración, por tanto, el significado que puede tener ese mercado en términos de localización para otras operaciones de la corporación.

Por el otro lado, la consideración organizativa sobre el nivel de competencias de la filial local (referido a tecnología, mercadeo, producción u otra área), es la segunda dimensión a observar. La conjugación de ambas consideraciones expuestas, dará lugar a los roles que a continuación se explican y que están representados en la Figura 2.

Líder Estratégico

Se trata de filiales exteriores que gozan de altos niveles de competencia interna, localizadas en mercados trascendentes y con capacidad para acompañar a la matriz en el desarrollo y ejecución de los planes estratégicos. Actúan como sensores para detectar señales de cambio y ayudan en el análisis de las oportunidades, amenazas y en el

desarrollo de respuestas apropiadas (Bartlett y Ghoshal, 1986, 1989). Se ubican dentro de este rol a las filiales con mandato mundial de producto, centros de excelencia, filiales de mercados clave o de países líderes.

Colaborador

Este es el rol de las filiales que operan en mercados pequeños o de poca importancia estratégica, pero que cuentan con considerables

capacidades distintivas. El desarrollo de competencias por parte de estas filiales puede originarse por iniciativa de la propia filial o por el determinismo local. Una buena gestión de los recursos y capacidades de estas filiales suele conducir a la participación de éstas en operaciones mundiales. Sin embargo, la carencia de objetivos hacia donde canalizar estas competencias, tiende al arrastre de pérdida de capacidades o a centrarse en el incremento de la autonomía local (Bartlett y Ghoshal, 1986, 1989).

Figura 2. Roles de filiales según Bartlett y Ghoshal

		Importancia del entorno local	
		Alta	Baja
Competencias de la filial	Alta	LÍDER ESTRATÉGICO	COLABORADOR
	Baja	AGUJERO NEGRO	EJECUTOR

Fuente: Bartlett y Ghoshal (1986), Pág. 90.

Ejecutor

Se trata de aquellas filiales que sólo cuentan con las competencias necesarias para atender un mercado limitado con poco impacto estratégico. No tienen acceso a información crítica y controlan escasos recursos. Son fundamentalmente distribuidores del valor añadido de la empresa y tienen la tarea de generar los fondos que permiten a la empresa multinacional mantener una expansión viable. Igualmente ofrecen la oportunidad de obtener economías de alcance y escala que son cruciales para sus estrategias globales (Bartlett y Ghoshal, 1986, 1989).

Cabe mencionar que este rol es asumido con bastante frecuencia por las filiales exteriores,

manteniendo características etnocéntricas (Perlmutter, 1969), según Birkinshaw y Morrison (1995). Igualmente su presencia es singular en países en vías de desarrollo de América Latina y en algunos mercados desarrollados como Canadá y países europeos (Bartlett y Ghoshal, 1986, 1989).

Agujero Negro

En los mercados estratégicamente significativos, las multinacionales deben mantener la posición competitiva de la empresa. Sin embargo, en el caso de la filial tipo *Agujero Negro*, sus capacidades mínimas no alcanzan un desempeño aceptable ni frente a otras empresas del país destino ni frente a otras filiales de la misma

empresa localizadas en mercados con una importancia estratégica similar.

Así, el *Agujero Negro* no es una posición estratégica deseable. A diferencia de los otros roles descritos, el objetivo no es encontrar una manera de gestionarlo, sino encontrar la forma de abandonarlo. No obstante, construir una presencia local significativa en un mercado grande, sofisticado y competitivo es extremadamente difícil, costoso y requiere de mucho tiempo (Bartlett y Ghoshal, 1986, 1989; Ohmae, 1989). Esta es la situación que presentaban algunas multinacionales norteamericanas en el mercado japonés, especialmente durante la década de los 80's, en el que sus filiales no lograban alcanzar un desempeño adecuado con las expectativas de la matriz (Bartlett y Ghoshal, 1989; Ohmae, 1989; Morrison y Roth, 1992).

TIPOLOGÍA DE JARILLO Y MARTÍNEZ (1990)

En esta tipología, Jarillo y Martínez (1990) consideran dos dimensiones: el grado de integración de las actividades desarrolladas por una filial de un país determinado con las mismas actividades realizadas por otras filiales de la multinacional; y la localización geográfica de esas actividades, bajo la consideración que la localización en el país destino de actividades de valor, es una forma de sensibilizarse a las necesidades locales.

Los autores sólo encuentran representados tres cuadrantes de la matriz al realizar el contraste empírico, identificando los siguientes roles: filiales Activas, Autónomas y Receptivas, que se muestran en la Figura 3.

Figura 3. Roles de filiales según Jarillo y Martínez

		Grado de Localización	
		Alto	Bajo
Grado de Integración	Alto	ACTIVA	RECEPTIVA
	Bajo	AUTÓNOMA	

Fuente: Jarillo y Martínez (1990), Pág. 503.

Autónoma

Una filial de una multinacional de un país dado está siguiendo una estrategia *Autónoma*, si lleva a cabo la mayoría de las actividades de la cadena de valor en su mercado local, de tal forma que es relativamente independiente de la matriz y de otras filiales (Jarillo y Martínez, 1990).

Receptiva

La filial adopta una estrategia *Receptiva* si

sólo unas pocas actividades de la cadena de valor son realizadas en el mercado local y están muy integradas con el resto de la empresa multinacional. Típicamente, se trata de las funciones de mercadeo y ventas, aunque también pueden ser específicas operaciones de manufactura y extracción (Jarillo y Martínez, 1990).

Activa

La estrategia es *Activa*, cuando la filial ejecuta la mayor parte de las actividades de la ca-

dena de valor en el país de acogida en estrecha coordinación con el resto de la empresa, de tal forma que se constituye en un nodo activo dentro de una densa red interorganizativa (Jarillo y Martínez, 1990).

EFFECTOS DE LA ADVERSIDAD DEL ENTORNO EN RELACIÓN A LAS TIPOLOGÍAS

Es significativo analizar la aplicabilidad de las tipologías de roles de filiales en ambientes macroeconómicos adversos e intentar predecir qué roles serán observados. En este sentido, se presentan las observaciones a la clasificación de Bartlett y Ghoshal (1986, 1989) y luego se realizará un análisis conjunto de las tipologías de White y Poynter (1984) y de Jarillo y Martínez (1990), de acuerdo con los roles especializados que se derivan de ellas.

Valoración de la tipología de Bartlett y Ghoshal (1986, 1989)

Basándose que esta tipología propone los roles desde la perspectiva de la matriz, puede suponerse que un entorno adverso incidirá nega-

tivamente en la calificación que realice la matriz sobre la importancia del contexto. Por lo tanto, los roles de las filiales se circunscribirán a aquellas actividades vinculantes en ambientes con bajo nivel de significación.

En la Figura 4, se observa que a la filial localizada en un medio adverso, sólo le será asignado un rol de colaborador o de ejecutor, dependiendo si su nivel de competencias es alto o bajo. Bartlett y Ghoshal (1986, 1989) afirman que el rol ejecutor es característico de muchas filiales de países en vías de desarrollo de América Latina, donde se suelen observar entornos macroeconómicos desfavorables, siendo este papel el que con más frecuencia asuman las subsidiarias en este tipo de ambiente.

Asimismo, las posibilidades de cambio de rol quedan limitadas al movimiento vertical en los dos cuadrantes disponibles de la matriz. Se trata de la alternativa entre ser colaborador o ejecutor. La iniciativa de la dirección de la filial doméstica sólo será capaz de lograr un cambio de actuación cuando esté catalogada como *Ejecutora* y quiera que la matriz considere hacer un cambio de mandato a su favor y llevarla a *Colaboradora*.

Figura 4. Roles de filiales en entornos adversos según Bartlett y Ghoshal

		Importancia del entorno local	
		Alta	Baja
Competencias de la filial	Alta	LIDER ESTRATÉGICO	COLABORADOR
	Baja	AGUJERONEGRO	EJECUTOR

Fuente: Adaptado de Bartlett y Ghoshal (1986, 1989).

Birkinshaw (1995a, 1995b, 1998) y Birkinshaw y Fry (1998) afirman que usualmente la filial encuentra cierta oposición a sus propuestas e iniciativas frente a la matriz, aún sin considerar la adversidad del entorno. Por lo tanto, el cambio de asignación por parte de la sede es en todo caso difícil que ocurra, pues la situación del entorno la hará actuar con más precaución y se resistirá sistemáticamente a cualquier iniciativa de la dirección de la filial local. Podría argumentarse que la filial *Ejecutora* no pueda ser *Colaboradora* porque la inestabilidad económica (por ejemplo, la tasa de cambio o restricciones a la convertibilidad de la moneda) le impidan participar consistentemente en las operaciones mundiales de la multinacional.

En tanto, en el caso de aquella filial que actualmente es *Colaboradora*, se deberán realizar acciones para mantener su rol y conservar sus competencias, a pesar de que el determinismo local y los objetivos desviados hacia el mercado doméstico para superar la incertidumbre de entorno, la conlleven eventualmente a la pérdida de recursos, y consecuentemente a su designación como *Ejecutora*.

El aumento en el nivel de competencias de una *Ejecutora* o la ausencia de objetivos claros de una *Colaboradora*, tienden a que estas filiales se centren en obtener de la matriz un incremento de autonomía local, conduciendo a la aparición de direcciones locales con tendencia a ser “creadoras de imperios” (Birkinshaw, 1998; Birkinshaw y Fry, 1998).

En este sentido, esta clasificación restringe su aplicación a entornos adversos, pues atenúa la cantidad de estrategias que las filiales pueden asumir. Así, dada la variedad de enfoques estratégicos del que se valen las correspondientes empresas multinacionales, confinar las subsidiarias a únicamente a dos roles, limita las posibili-

dades de los mandatos que pueden llevar éstas, a pesar de que estén actuando en ambientes turbulentos.

Las razones para que esta tipología arroje estos resultados, radica en que la influencia del entorno es tan determinante que circunscribe las alternativas a sólo dos roles, o que la perspectiva de la clasificación desde la matriz es tan marcada, que únicamente permite ver algunos y no todos los papeles factibles de ser asumidos por las filiales. No obstante, en cualquiera de las dos circunstancias, parece ser que esta tipología es aplicable a casos concretos y siempre en términos relativos, según la importancia que le de la multinacional a un mercado local determinado. Ello cuestiona seriamente la posibilidad de generalizar la aplicación de esta clasificación a mercados que enfrentan entornos adversos.

Valoración de las tipologías de White y Poynter (1984) y Jarillo y Martínez (1990)

A partir de las tipologías presentadas, se encuentra que las clasificaciones de Jarillo y Martínez (1990) y White y Poynter (1984) tienen dimensiones que se complementan entre sí e implican descripciones de un mismo conjunto de roles de filiales aún desde visiones diferentes. Esto hace suponer la presencia de roles paralelos descritos por diferentes variables, lo que trae como consecuencia que se potencien las actuaciones que describen y se incremente el número de características por medio de las cuales sea posible identificarlas.

Si se agrupan las filiales de ambas tipologías, como se observa en la Figura 5, cabe manifestar que las subsidiarias *Estratégica Independiente* y *Especialista de Producto* de White y Poynter (1984) corresponderían al grupo de filiales *Activas* de Jarillo y Martínez (1990). Las filiales *Satélite de Marketing* y la *Productora*

Racionalizada de White y Poynter (1984) se identifican con aquellas filiales *Receptivas* de Jarillo y Martínez (1990) y, finalmente, las filiales

Réplica en Miniatura de White y Poynter (1984) corresponderían a las *Autónomas* de Jarillo y Martínez (1990).

Figura 5. Combinación a partir de las tipologías White y Poynter (1984) y Jarillo y Martínez (1990)

Sensibilidad Local/Alcance de Valor Agregado			
		Alta	Baja
Integración Global/ Alcance de Mercado	Alta	<div>ACTIVAS</div> <div>Estratégica Independiente Especialista de Producto</div>	<div>RECEPTIVAS</div> <div>Productor Racionalizado</div>
	Baja	<div>AUTÓNOMAS</div> <div>Réplica en Miniatura Adaptadora Adaptadora Innovadora</div>	<div>RECEPTIVAS</div> <div>Satélite de Marketing</div>

Fuente: Elaboración propia.

Al estudiar los efectos de los entornos adversos sobre los roles presentados a partir de la combinación de las tipologías de White y Poynter (1984) y de Jarillo y Martínez (1990), puede suponerse que las filiales *Autónomas* resultarán favorecidas, ya que están orientadas a la diferenciación y producción local a escala del mercado doméstico. Probablemente será mayor la posibilidad de encontrar filiales que sigan tanto las subestrategias *Adaptadora* y *Adaptadora* que implican menor imposición de recursos hacia el mercado (Johanson y Vahlne, 1977, 1990), que los casos de réplicas *Innovadoras* que generan extensiones de sus productos para reducir las restricciones causadas por la incertidumbre del entorno.

En el caso de las filiales orientadas a la inte-

gración global, se percibe que aquellas dedicadas a las actividades de mercadeo y ventas tendrán mayores posibilidades de ser encontradas en entornos desfavorables, toda vez que involucren un menor compromiso de recursos disminuyendo los riesgos asumidos (Johanson y Vahlne, 1977, 1990), a diferencia del caso de las productoras racionalizadas, donde la producción en el país destino de un conjunto de componentes o productos para el mercado global o de varios países, podría sufrir los inconvenientes de la turbulencia macroeconómica.

Cabe señalar que si bien las filiales productoras racionalizadas representan casos poco comunes, se justificarían en operaciones de extracción vinculantes a industrias cuyas materias primas sean escasas, no renovables o localizadas

en unos pocos lugares por diversas razones (climáticas, estacionales, etc.).

Luego, en el caso de las filiales agrupadas como *Activas*, se parte del supuesto que serán las que con menor frecuencia se encontrarán en un entorno económico volátil, en virtud de que la matriz preferirá no arriesgar recursos importantes si las respectivas agencias están establecidas en un ambiente inseguro. Aún así, entre las dos clases de estrategias que pueden seguir este tipo de filial, *Especialista de Producto* o *Estratégica Independiente*, cabe pensar que ésta última será la que mejor se adecue en entornos adversos debido al alto grado de autonomía con el que

cuenta, permitiéndole enfrentarse con más capacidad para actuar ante eventos del ambiente, a diferencia de la *Especialista de Producto*, que está integrada en mayor medida a la corporación.

En la Figura 6, se aprecian las filiales con mayores posibilidades de ser observadas en entornos adversos, de acuerdo con lo señalado anteriormente: las *Estratégica Independiente* dentro de las *Activas*; las *Satélite de Marketing* entre las *Receptivas*, y, dentro del grupo de las *Autónomas*, las *Réplica en Miniatura Adoptadoras* y *Adaptadoras*, sin demérito o restricciones que impidan eventualmente observarse filiales con otros roles.

Figura 6. Roles de filiales en entornos adversos según White y Poynter (1984) y Jarillo y Martínez (1990)

		Sensibilidad Local / Alcance de Valor Agregado	
		Alta	Baja
Integración Global / Alcance de Mercado	Alta	ACTIVAS Estratégica Independiente Especialista de Producto	RECEPTIVAS Productor Racionalizado
	Baja	AUTÓNOMAS Réplica en Miniatura Adoptadora Adaptadora Innovadora	RECEPTIVAS Satélite de Marketing

Fuente: Elaboración propia.

En relación al gráfico señalado, se observa que en materia de alcance de mercado, son más comunes las filiales con trayectoria de mercado local (*Satélites de Marketing* y *Réplicas en Miniatura*) que aquellas con alcance global. En este sentido, las filiales orientadas al mercado local representan una menor posibilidad de poner en riesgo las operaciones internacionales de

la corporación, pues un alcance global requiere confiabilidad por parte de la filial para mantener los elevados niveles de integración necesarios dentro de la multinacional, ante lo cual las subsidiarias en países destino con entornos adversos pueden verse restringidas para sostener tales actuaciones.

Asimismo, la presencia de mayor cantidad de filiales con alcance amplio de valor agregado (réplicas en miniatura y estratégicas independientes) se explica por la necesidad de contar con mayores niveles de autonomía en los países donde están establecidas, de forma de poder hacer frente a esos entornos adversos a los que están sometidas. Los incrementos de autonomía igualmente evidencian la necesidad de aumentar el grado de sensibilidad local.

Las posibilidades de mejorar el ámbito de actividades del rol de las filiales o de generar un cambio de papel en ellas, pudiera estar vinculado con el incremento de alcance de mercado (acuerdos comerciales, por ejemplo), toda vez que sea acompañado por un incremento de capacidades y competencias. El aumento de alcance de mercado, a su vez, mejora el balance entre las dimensiones de la estructura integración / sensibilidad, porque es un indicador del incremento del grado de integración global.

Por lo tanto, puede resumirse que en entornos adversos se observarán filiales de todos los roles presentados, pero la tendencia será la de ver en cada rol la alternativa que ofrezca menor riesgo y compromiso de recursos, mas autonomía, mayor alcance de valor agregado y mayor grado de sensibilidad local, con un alcance de mercado limitado.

COMPARACIÓN ENTRE LAS TIPOLOGÍAS

La aplicación de las tipologías estudiadas en ambientes macroeconómicos adversos ha permitido señalar las diferentes estrategias factibles de asumir por las filiales en el respectivo entorno. De esta revisión, se encontró que las clasificaciones muestran diferencias respecto al número y cualidad de roles que pueden tener las

filiales. Birkinshaw y Morrison (1995) realizaron un estudio comparativo entre las diferentes tipologías existentes en la literatura con el fin de integrarlas y presentar su propia clasificación de roles. La comparación realizada por estos autores, permite mostrar las diferencias encontradas en las caracterizaciones estudiadas respecto a los roles que observados en medios desfavorables.

Respecto al análisis que aquí se hace, el trabajo comparativo de Birkinshaw y Morrison (1995) presenta algunas limitaciones. Estos autores no consideran el rol Agujero Negro de Bartlett y Ghoshal (1986, 1989) y la Satélite de Marketing de White y Poynter (1984) y colocan al mismo nivel, las filiales Réplica en Miniatura de White y Poynter (1984), la Autónoma de Jarillo y Martínez (1990) y la Ejecutora de Bartlett y Ghoshal (1986, 1989), cuando el caso es que las dos primeras responden a una orientación policéntrica y la última es más etnocéntrica (Perlmutter, 1969).

Esas restricciones, sin embargo, no circunscriben el objetivo de presentar las diferencias entre tipologías sobre los roles factibles de encontrar en entornos adversos. Primero, porque en el caso del *Agujero Negro* cabe dejarse de lado, pues este rol no fue ubicado en medios desfavorables, y respecto a la ausencia de la *Satélite de Marketing* y la divergencia de enfoques de las filiales *Réplica en Miniatura* y *Autónoma* en relación a la *Ejecutora*, se considera que lo oportuno es abrir un nuevo espacio para aclarar esa diferencia e incluir la *Satélite de Marketing* al nivel de la *Ejecutora*, ya que ambas responden a una orientación etnocéntrica (Perlmutter, 1969).

Finalmente, Birkinshaw y Morrison (1995), en el caso de la tipología de White y Poynter

(1984), colocan a la filial *Especialista de Producto* junto con la *Productora Racionalizada*, siendo esta agrupación lógica respecto a la clasificación que los autores realizan. Sin embargo, en este trabajo, el razonamiento que se ha venido planteando se basa en la disposición de los roles de las filiales de acuerdo con el enfoque estratégico al que responden. En ese sentido, se desplazará a la *Especialista de Producto* a la columna del enfoque transnacional o geocéntrico, que fue la manera como quedó planteada en la discusión previa de las tipologías y en el análisis sobre su aplicación a ambientes macroeconómicos adversos.

De acuerdo a ello, la Tabla 2, presenta los resultados de la aplicación teórica de las tipologías que se han estudiado en este trabajo. Se observan tres columnas que responden a los diferentes enfoques estratégicos que pueden seguir las

empresas multinacionales y en ellas se encuentran los diferentes roles asumidos por las filiales según la tipología que corresponda presentadas en cada una de las filas. Así, en cada tipología y según sea el enfoque, se encuentra resaltado el rol más adecuado para cada filial, frente a los roles poco probables de ser observados en entornos desfavorables.

Se advierte que existen algunas diferencias entre los tipos de roles asumidos por las filiales, en circunstancias como las señaladas, dependiendo de la tipología que se trate. La tabla muestra la tipología de Bartlett y Ghoshal (1986, 1989) con las dos estrategias posibles, la *Ejecutora* y la *Colaboradora*, ambas enmarcadas como roles de filiales de un enfoque global y etnocéntrico. Seguidamente, los roles establecidos por Jarillo y Martínez (1990) ocupan cada uno de los enfoques estratégicos estudiados.

Tabla 2. Tipologías de filiales en entornos adversos según el enfoque estratégico de las multinacionales

Tipologías	Multidomésticas / Policéntrica	Globales / Etnocéntrica		Transnacionales / Geocéntrica
Bartlett y Ghoshal (1986, 1989)		Ejecutora	Colaboradora	Líder Estratégico
Jarillo y Martínez (1990)	Autónoma	Receptiva		Activa
White y Poynter (1984)	Réplica en Miniatura: Adaptadora, Adaptadora, Innovadora	Satélite de Marketing	Productora Racionalizada	Estratégica Independiente Especialista de Producto

Fuente: Elaboración propia a partir de Birkinshaw y Morrison (1995), Pág. 733.

De igual forma, se distingue el caso de las estrategias de White y Poynter (1984), que presentan sus correspondientes alternativas para cada enfoque. Esta última clasificación describe

todos los tipos de filiales, permitiendo hacer una selección más rigurosa de los roles adecuados para los entornos adversos, y ha sido la tipología que ha dado a lugar una clara separación de ro-

les de filiales según sea el enfoque estratégico seguido por la multinacional, con varias alternativas para cada orientación.

La comparación entre las tipologías, permite hacer algunas consideraciones adicionales. Ya antes se había comentado que la clasificación de Bartlett y Ghoshal (1986, 1989) presentaba algunas limitaciones relacionadas con la posibilidad de usar únicamente dos de los cuatro roles de los que refleja. Sin embargo, a partir del trabajo de Birkinshaw y Morrison (1995), se puede concluir además, que esos roles corresponden fundamentalmente a filiales de multinacionales que siguen un enfoque estratégico global, quedando las otras tendencias sin ninguna opción estratégica a nivel de filial en medios macroeconómicos adversos.

Aún más, si se hace la correspondencia de esos roles con sus equivalentes de la tipología de White y Poynter (1984), se encuentra que la *Ejecutora* corresponde a la *Satélite de Marketing* y que la *Colaboradora* corresponde a la *Productora Racionalizada*. Ahora bien, en un entorno adverso, la multinacional preferirá aquellas filiales dedicadas a actividades de mercadeo y ventas a las *Productoras Racionalizadas*, bajo el argumento de que implican un menor compromiso de recursos, al margen que reduce los riesgos asumidos (Johanson y Vahlne, 1977, 1990). Entonces, se refuerza la afirmación de que en la tipología de Bartlett y Ghoshal (1986, 1989), las filiales *Ejecutoras* serán las que con más frecuencia se encuentren en entornos volátiles. En consecuencia, si las filiales *Colaboradoras* tienen pocas posibilidades de ser observadas, esta tipología deja a las filiales en entornos locales adversos la ocasión de asumir un sólo tipo de rol.

Por otro lado, las clasificaciones de Jarillo y Martínez (1990) y White y Poynter (1984), pre-

sentan un rol para cada tipo de enfoque estratégico de la empresa multinacional aplicable a todo tipo de entorno, incluso aquellos que son adversos y turbulentos. Éstas, por consiguiente, son las más adecuadas para utilizarlas en ambientes macroeconómicos adversos.

CONCLUSIÓN

Del análisis de las tipologías sobre roles de filiales aplicándolas a ambientes macroeconómicos adversos, se generaron una serie de consideraciones importantes. Lo primero, es que la turbulencia en el mercado local va a estimular una mayor inclinación de las filiales a situarse en torno a roles sensibles a la realidad de su ambiente. Ello puede lograrse a través de la diferenciación de productos, que va a implicar una amplia cartera de géneros o bienes con un alcance de mercado limitado al país destino.

De igual manera, la revisión aquí desarrollada ha sido útil para identificar las tipologías que mejor se ajustan en términos de su aplicación en ambientes macroeconómicos adversos. Así, si bien se observarán filiales asumiendo la mayoría de los roles descritos, la tendencia será la de ver el rol que ofrezca menor riesgo y compromiso de recursos, con mas autonomía, mayor alcance de valor agregado y mayor grado de sensibilidad local, con un alcance de mercado limitado al país donde está establecida la filial.

En este sentido, se favorecerán las actividades productivas con un amplio alcance de valor agregado que puedan surtir localmente de insumos y que minimicen la dependencia de materias primas externas al país destino, incluyendo aquellas provenientes de filiales hermanas. Esto resultará en mayores niveles de autonomía a fin de que las subsidiarias alcancen sus objetivos. Por otra parte, también se percibirán roles


de filiales que impliquen el menor compromiso de recursos y por tanto, conlleven a un menor riesgo. Esto refuerza el carácter local de las actividades desarrolladas por las filiales extranjeras.

Estos elementos describen bien a las filiales de empresas multinacionales policéntricas que adoptan el rol de *Autónoma*. En entornos adversos se encontrarán filiales como las *Réplicas en Miniatura*, realizando actividades de producción dirigidas al mercado local y aprovisionándose directamente en el propio país destino. Esas filiales serán básicamente *Adaptadoras* y *Adaptadoras*, aunque cuentan con suficientes niveles de autonomía para tomar las decisiones necesarias para mantenerse competitivas en el medio en el que se encuentran. Decisiones sobre proveedores, clientes, precios y productos a introducir al mercado, serán tomadas por la dirección local.

En el caso de multinacionales etnocéntricas orientadas a la integración global, se observará que tenderán a reducir las capacidades sus filiales, no contando con los niveles de autonomía de la *Réplica en Miniatura*, siendo el alcance de mercado local. Las filiales *Satélite de Marketing*, tendrán un alcance de valor agregado limitado, típicamente conformado por actividades de mercadeo y ventas de productos de la corporación manufacturados en otras latitudes y eventualmente, realizarán actividades de ensamblaje para satisfacer las demandas del gobierno doméstico. Posiblemente, las únicas filiales *Productoras Racionalizadas* que se mantengan, sean aquellas de extracción para aprovisionar de materias primas al resto de la multinacional (White y Poynter, 1984). Se mencionan a título de ejemplo, actividades vinculadas con la extracción de minerales como el hierro, bauxita, petróleo o gas.

Excepcionalmente, existe la posibilidad de

encontrar filiales Activas con elevados niveles de autonomía que desempeñándose en sectores clave dentro de la economía del país destino y beneficiándose de tratados comerciales, lleven a cabo actividades con gran alcance de valor agregado incrementando su posicionamiento de mercado.

Finalmente y adicional a las conclusiones obtenidas, sólo queda expresar el deseo que esta investigación haya contribuido con el incremento del conocimiento sobre los diversos roles que pueden adoptar las filiales exteriores en ambientes macroeconómicos adversos, permitiendo abrir espacios para futuras investigaciones. En ese orden de ideas, se está a la espera de estadísticas oficiales que validen empíricamente la presencia de filiales exteriores en Venezuela para concretar la aplicabilidad en el particular. A partir de allí se podrían establecer contrastes de estas tipologías y determinar la que mejor se ajuste a la diversidad del medio en que se encuentre. Asimismo, y a partir de las tipologías presentadas en este estudio, se ofrecen criterios para desarrollar trabajos que permitan la identificación de diferentes tipos de filiales que con base en el análisis de variables vinculantes con los sectores de actividad económica, la nacionalidad de origen, el tamaño, la edad o la forma de incorporación a sus multinacionales, amplíen el espectro de examen en la materia 

BIBLIOGRAFÍA

- BARTLETT, CHRISTOPHER A. Y SUMANTRA GHOSHAL (1986). **Tap your subsidiaries for global reach.** *Harvard Business Review*. Vol. 64. No. 6. pp. 87-94.
- BARTLETT, CHRISTOPHER A. Y SUMANTRA GHOSHAL (1987). **Managing Across Borders: New Organizational Responses.** *Sloan Management Review*. Vol. 29. No. 1. pp. 43-53.
- BARTLETT, CHRISTOPHER A. Y SUMANTRA GHOSHAL (1989). **Managing across borders. The transnational solution.** Harvard Business School Press. Boston.
- BENITO, GABRIEL R. G.; BIRGITTE GROGAARD Y RAJNEESH NARULA (2003). **Environmental influences on MNE subsidiary roles: economic integration and the Nordic countries.** *Journal of International Business Studies*. Vol. 34. No. 5. pp. 443-456.
- BIRKINSHAW, JULIAN (1995a). **Taking the initiative.** *Business Quarterly*. Vol. 59. No. 4. pp. 97-102.
- BIRKINSHAW, JULIAN (1995b). **Encouraging Entrepreneurial Activity in Multinational Corporations.** *Business Horizons*. Vol. 38. No. 3. pp. 32-38.
- BIRKINSHAW, JULIAN (1998). **Corporate Entrepreneurship in Network Organizations: How Subsidiary Initiative Drives Internal Market Efficiency.** *European Management Journal*. Vol. 16. No. 3. pp. 355-364.
- BIRKINSHAW, JULIAN Y NICK FRY (1998). **Subsidiary Initiatives to Develop New Markets.** *Sloan Management Review*. Vol. 39. No. 3. pp. 51-61.
- BIRKINSHAW, JULIAN Y ALLEN MORRISON (1995). **Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations.** *Journal of International Business Studies*. Vol. 26. No. 4. pp. 729-753.
- DELANY, ED (1998). **Strategic Development of Multinational Subsidiaries in Ireland.** En JULIAN BIRKINSHAW y NEIL HOOD – Coordinadores (1998). *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Macmillan Press. Londres. pp. 239-267.
- DELANY, E. (2000). **Strategic Development of the Multinational Subsidiary through Subsidiary Initiative-taking.** *Long Range Planning*. Vol. 33. No. 2. pp. 220-244.
- FORSQREN, MATS Y TORBEN PEDERSEN (1998). **Centres of Excellence in Multinational Companies: The Case of Denmark.** En JULIAN BIRKINSHAW y NEIL HOOD – Coordinadores (1998). *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Macmillan Press. Londres. pp. 141-161.
- GHOSHAL, SUMANTRA Y NITIN NOHRIA (1989). **Internal Differentiation of the Determinants of Global Integration.** *Strategic Management Journal*. Vol. 10. No. 4. pp. 323-337.
- GUPTA, ANIL Y VIJAY GOVINDARAJAN (1991). **Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations.** *Academy of Management Review*. Vol. 16. No. 4. pp. 768-792.
- HARZING, ANNE-WIL (2000). **An empirical analysis and extension of the Bartlett and Ghoshal typology of multinational companies.** *Journal of International Business Studies*. Vol. 31. No. 1. pp. 101-120.

- HOGENBIRK, ANNELIES E. Y HANS L. VAN KRANENBURG (2006). **Roles of foreign owned subsidiaries in a small economy.** *International Business Review*. Vol. 15. No. 1. pp. 53-67.
- HOSKISSON, ROBERT E.; LORRAINE EDEN; CHUNG MING LAU Y MIKE WRIGHT (2000). **Strategy in Emerging Economies.** *Academy of Management Journal*. Vol. 43. No. 3. pp. 249-267.
- JARILLO, J. CARLOS Y JON I. MARTÍNEZ (1990). **Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporations in Spain.** *Strategic Management Journal*. Vol. 11. No. 7. pp. 501-512.
- JOHANSON, JAN Y JAN-ERIK VAHLNE (1977). **The Internationalization of a Firm – a Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments.** *Journal of International Business Studies*. Vol. 8. No. 1. pp. 23-32.
- JOHANSON, JAN Y JAN-ERIK VAHLNE (1990). **The Mechanism of Internationalization.** *International Marketing Review*. Vol. 7. No. 4. pp. 11-24.
- LEONG, SIEW MENG Y CHIN TIONG TAN (1993). **Managing Across Borders: An Empirical Test of the Bartlett and Ghoshal (1989) Organizational Typology.** *Journal of International Business Studies*. Vol. 24. No. 3. pp. 449-464.
- LOZANO CHAVARRÍA, PABLO (2000). **Tipos de estructuras productivas de la empresa multinacional manufacturera en España.** *Información Comercial Española. Revista de Economía*. No. 785. pp. 147-162.
- MORRISON, ALLEN J., DAVID A. RICKS, Y KENDALL ROTH (1991). **Globalization versus regionalization: Which way for the multinational?** *Organizational Dynamics*. Vol. 19. No. 3. pp. 17-29.
- MORRISON, ALLEN J. Y KENDALL ROTH (1992). **The regional solution: An alternative to globalization.** *Transnational Corporations*. Vol. 1. No. 2. pp. 37-55.
- OHMAE, KENICHI (1989). **Planting for a Global Harvest.** *Harvard Business Review*. Vol. 67. No. 4. pp. 136-145.
- PLA, JOSÉ (2002). **From Stopford and Wells' Model to Bartlett and Ghoshal's Typology: New empirical evidence.** *Management International Review*. Vol. 42. No. 2. pp. 141-156.
- PERLMUTTER, HOWARD V. (1969). **The tortuous evolution of the multinational corporation.** *Columbia Journal of World Business*. Vol. 4. No. 1. pp. 9-18.
- PORTER, MICHAEL E. (1980). **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors.** Free Press. New York.
- POYNTER, THOMAS A. Y WHITE, RODERICK E. (1984). **The Strategies of Foreign Subsidiaries: Responses to Organizational Snack.** *International Studies of Management and Organization*. Vol. 14. No. 4. pp. 91-106.
- RANDOY, TROND Y JIATAO LI (1998). **Global Resource Flows and MNE Network Integration.** En JULIAN BIRKINSHAW Y NEIL HOOD – Coordinadores (1998). *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Macmillan Press. Londres. pp. 76-101.
- ROTH, KENDALL Y ALLEN MORRISON (1992). **Implementing global strategy: Characteristics of global subsidiary mandates.** *Journal of International*

Business Studies. Vol. 23. No. 4. pp. 715-735.

SURLEMONT, BERNARD (1998). **A Typology of Centres within Multinational Corporations: An Empirical Investigation**. En JULIAN BIRKINSHAW y NEIL HOOD – Coordinadores (1998). *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Macmillan Press. Londres. pp. 162-188.

TAGGART, JAMES H. (1997). **An evaluation of the integration-responsiveness framework MNC manufacturing subsidiaries in the UK**. *Management International Review*. Vol. 37. No. 4. pp. 295-318.

TAGGART, JAMES H. (1998a). **Marketing Content of MNC Subsidiary Strategy**. *Journal of Market Focused Management*. Vol. 2. No. 4. pp. 339-360.

TAGGART, JAMES H. (1998b). **Strategy shifts in MNC subsidiaries**. *Strategic Management Journal*. Vol. 19. No. 7. pp. 663-681.

TAGGART, JAMES H. (1998c). **Configuration and coordination at subsidiary level: Foreign manufacturing affiliates in the UK**. *British Journal of Management*. Vol. 9. No. 4. pp. 327-339.

TAGGART, JAMES H. (1998d). **Identification and Development of Strategy at Subsidiary Level**. En JULIAN BIRKINSHAW y NEIL HOOD – Coordinadores (1998). *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Macmillan Press. Londres. pp. 23-49.

TAGGART, JAMES H. Y MARK S. HARDING (1998). **The process of subsidiary strategy: a study of Ciba-**

Geigy Classical Pigments. *Management Decision*. Vol. 36. Nos. 9-10. pp. 568-579.

WHITE, RODERICK E. Y THOMAS A. POYNTER (1984). **Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada**. *Business Quarterly*. Vol. 49. No. 2. pp. 59-69.

WILLIAMS, DAVID (1998). **The development of foreign-owned manufacturing subsidiaries: some empirical evidence**. *European Business Review*. Vol. 98. No. 5. pp. 282-286.

YOUNG, STEPHEN, NEIL HOOD Y STEWART DUNLOP (1988). **Global strategies, multinational subsidiary roles and economic impact in Scotland**. *Regional Studies*. Vol. 22. No. 6. pp. 487-497.